UNIVERSITÉ DE PAU ET DES PAYS DE L'ADOUR
INSTITUT UNIVERSITAIRE DE TECHNOLOGIE DE BAYONNE - PAYS-BASQUE
DÉPARTEMENT INFORMATIQUE
Château-Neuf
64100 BAYONNE
Tél : 05 59 57 43 20 - Fax : 05 59 57 43 29

GUIDE DES PROJETS

de 2ème année

ANNEXES

GESTION DE PROJET

DÉPARTEMENT

INFORMATIQUE

ANNÉE UNIVERSITAIRE 2005-2006

SOMMAIRE DES ANNEXES
GESTION DE PROJET

page 3 Définitions : projet, finalités, buts, objectifs
Schéma d'un projet
page 4 Cycle de vie d'un projet
Types de cycle de vie d'un projet informatique
page 5 Synoptique de la documentation projet

page 6 Charte du projet - schema type

page 9 Psycho-sociologie : organigramme et sociogramme

page 10 Conduite de réunion : phases, acteurs, outils

page 12 Brain storming

page 13 Bibliographie et liens internet

page 14 Loi de golub

page 16 Gestion de projet : articles de presse

page 17 Fiche hebdomadaire de suivi des projets de synthèse

DÉFINITIONS : PROJET, FINALITÉS, BUTS, OBJECTIFS

1. Définitions : Projet selon l'AFNOR

   a. Le projet est une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir.
   b. Un projet, c'est l'élaboration d'une réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle qui implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données.

2. Définition : Finalité

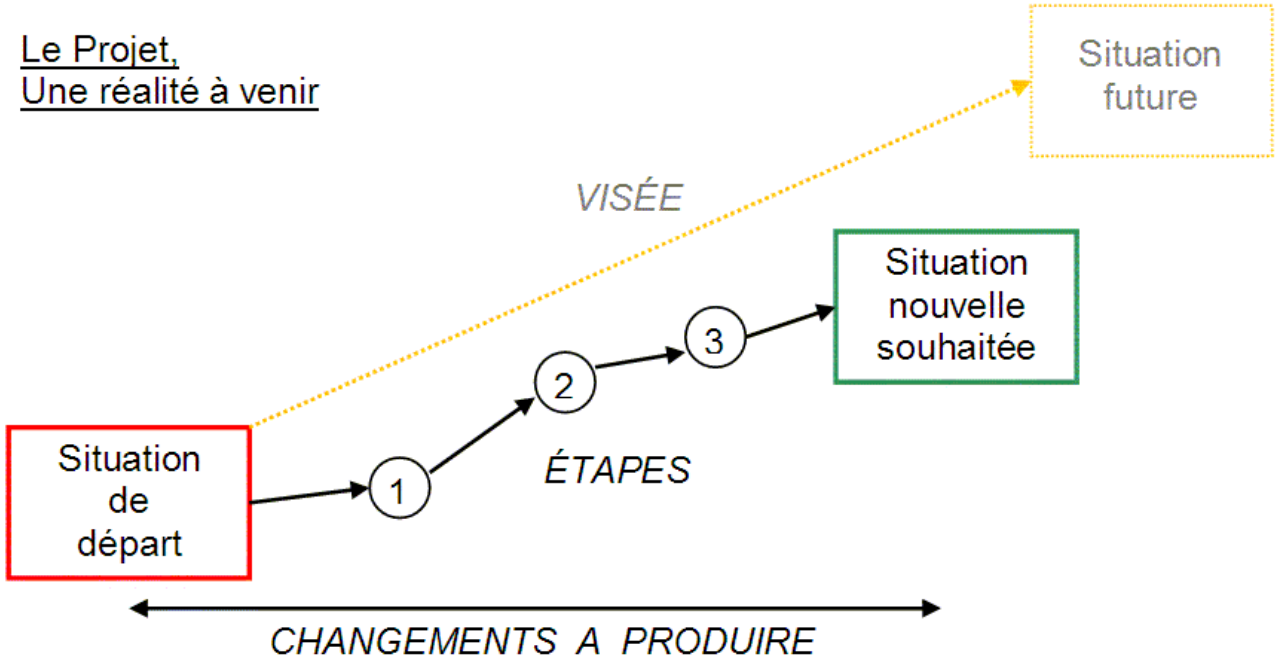
   C'est une affirmation de principe à travers laquelle une société (un groupe social), une entreprise, identifie et véhicule ses valeurs. Elle fournit des lignes directrices et des manières de dire.
   C'est la situation future (utopique, inaccessible) visée par le projet.

3. Définition : But

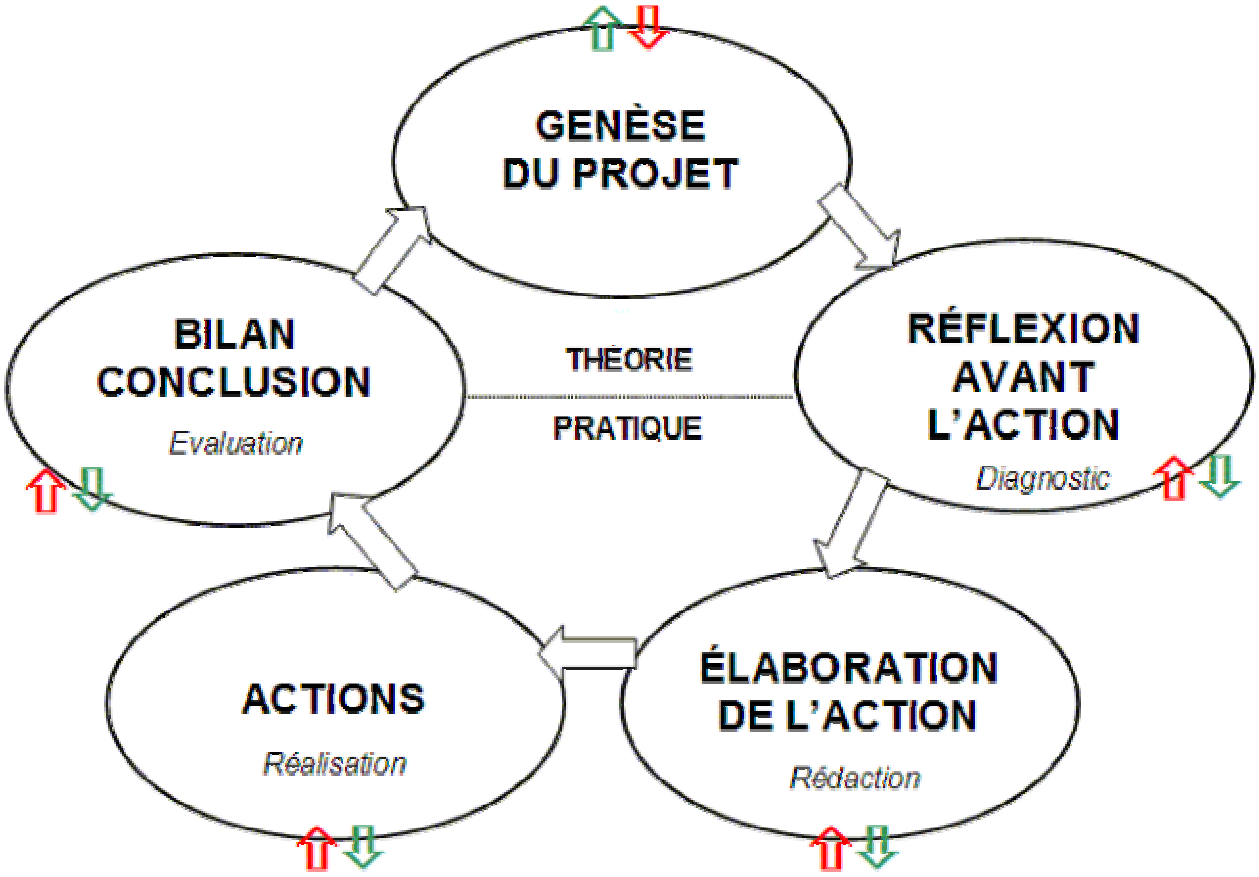
   C'est un énoncé définissant de manière générale les intentions poursuivies par une organisation à travers un programme ou une action.
   C'est la situation nouvelle concrète souhaitée, rendue accessible par le projet.

4. Définition : Objectifs

   C'est un énoncé d'intentions décrivant en termes de capacité, des résultats escomptés.
   Les objectifs peuvent être généraux puis redécoupés en objectifs spécifiques ou opérationnels.
   Ce peut être les étapes du projet.

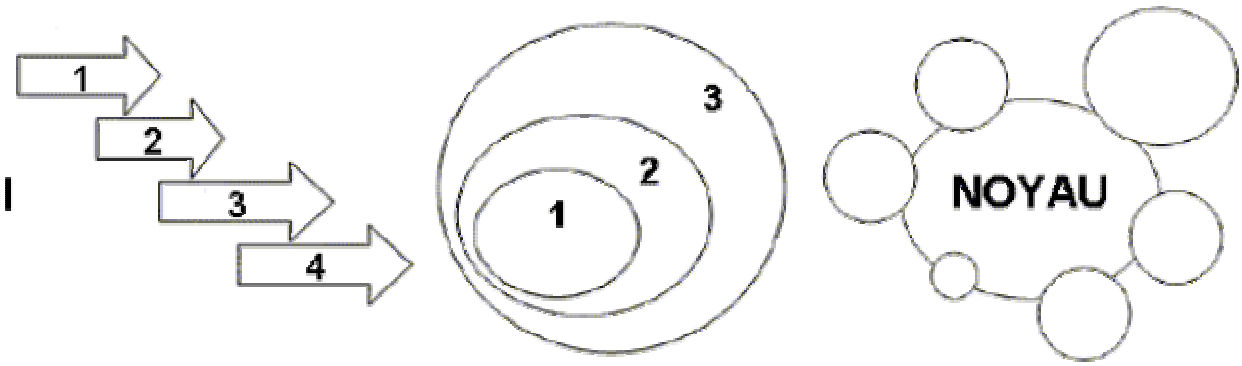


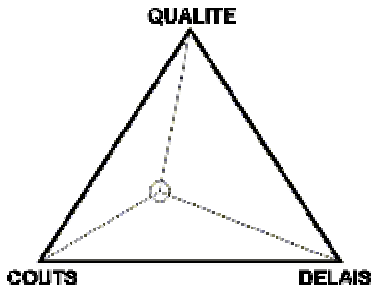
EXEMPLES PROJET	OBJECTIFS		BUT	FINALITÉ
	OPÉRATIONNELS	GÉNÉRAUX		
TAILLEUR DE PIERRE	Tailler une pierre	Monter un pilier	Construire une Cathédrale	Rendre gloire à Dieu !
ÉTUDIANTS A L'IUT ...	Réussir les contrôles, le projet et le stage	Réussir les 4 semestres	Obtenir le DUT pour avoir un métier	Vivre heureux !



CYCLES DE VIE D'UN PROJET INFORMATIQUE

En cascade, en phases | Prototype évolutif | Modèle incrémental



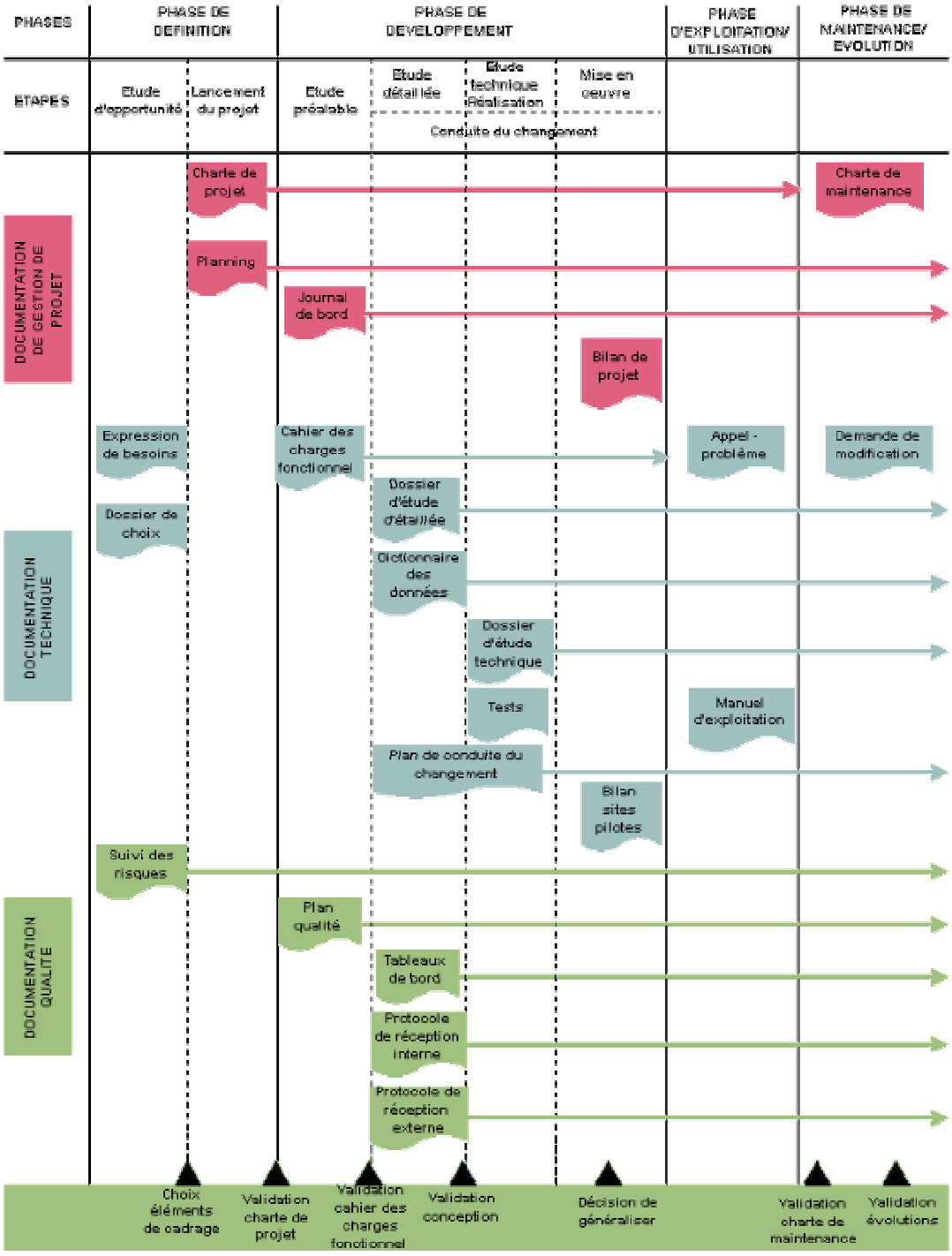


La « quadrature du cercle » dans un projet :
maintenir un juste équilibre entre coûts, délais et qualité …

SYNOPTIQUE DE LA DOCUMENTATION PROJET

Ce schéma type est issu du site du CNRS ⇨
http:\\www.dsi.cnrs.fr\conduite-projet\principes\documentation\Default3.htm

GESTION DE PROJET - DOC TECHNIQUE - DOC QUALITE



Plan de la charte

1. Présentation générale
2. Documents de référence
3. Participation des services utilisateurs
4. Champ du projet
5. Plan d'action
6. Rentabilité économique

Annexes

Remarques

- Ce schéma type est général et doit être adapté à chacun des projets par les étudiants de l'équipe projet.
- Toutes les rubriques n'ont pas à être renseignées si elles sont sans objet pour le projet.
- Ce schéma type, issu du site www.dsi.cnrs.fr/conduite-projet/ a été adapté pour les étudiants.
- La première version remise en novembre devra être mise à jour pour la soutenance du projet en avril.
- Les informations doivent être ARGUMENTÉES et JUSTIFIÉES et pas seulement *présentées*.

1. Présentation générale du projet

(Exposé oral avec C. Ospital, du point 1.1 à 1.5, début Novembre)

1.1. Contexte du projet

Positionner le projet par rapport au schéma directeur, par rapport au Système d'Information.
Présenter l'origine du lancement du projet (relevés de décision, ...), son historique, son contexte actuel, son évolution prévue.

1.2. Enjeux

Définir les objectifs majeurs du projet, les gains attendus, décrire l'intérêt du projet (dans les grandes lignes), *sa finalité*.

1.3. Fonctionnalités

Définir brièvement (plus+ de détails au point 4.2) la nature des fonctionnalités demandées et leurs spécificités (par exemple, application graphique, ou de gestion ou site web, priorités, niveau d'automatisation requis, ...), *ses buts*. A quoi, à qui le projet va-t-il servir ?

1.4. Qualité de service attendu

Préciser par exemple : couverture fonctionnelle, volumes à traiter, performances, ergonomie, efficacité, fiabilité, temps de réponse, image de marque à donner, ...

1.5. Limites

Préciser les domaines ou champs d'activité exclus du projet ou à ne pas altérer (par exemple, domaines organisationnels, fonctionnels, techniques et économiques).

2. Documents de référence

2.1. Résultats des études en amont

Identifier les produits et documents disponibles lors du lancement du projet, ainsi que leur référence (c'est le sujet du projet de synthèse). ➔ Citer très précisément les sources d'information utilisées pour la documentation sur le projet (entrevues, livres, rapports, sites web, CDROM ...). Ces informations seront

très utiles pour ceux qui devront reprendre le projet une fois l'équipe projet initiale dispersée. (Mettre en Annexes si volume trop important).

2.2. Relevés de décision

Lister les points couverts par les relevés de décision (faire la synthèse des comptes rendus de réunion ici et les joindre TOUS en Annexes) et poser clairement les problèmes liés à l'absence de décision.

2.3. Analyse de l'existant

.) Dans l'organisation (IUT) : Identifier l'application et décrire son histoire (travaux précédents sur le projet ...).
.) En dehors de l'organisation (autre entreprise, autres sites web, applications concurrentes ...) : Analyser les fonctionnalités actuelles (informatisées ou non).
➔ Faire l'analyse critique de ces fonctionnalités (ce qui va, ce qui ne va pas) et montrer l'impact sur le projet.
Pour certains projets, la rédaction du manuel d'installation est préalable à l'analyse des fonctions existantes.

3. Participation des services utilisateurs

3.1. Les commanditaires du projet

Citer leurs noms, ainsi que leur fonction et leur responsabilité (modalités d'intervention) dans le cadre du projet :
comité de pilotage de l'organisation, comité directeur du projet, éventuellement groupe de travail, ...

3.2. Les utilisateurs du projet

Citer les populations visées (domaine, activité), le nombre de personnes ainsi que leur responsabilité (modalités d'intervention) dans le cadre du projet : utilisateur final, groupe de travail, expert technique, ...

3.3. Les financeurs du projet

Citer leurs noms, ainsi que leur fonction et leur responsabilité, leurs objectifs financiers, leur contrainte de rentabilité économique du projet (souvent malheureusement sans objet pour le projet de synthèse !).

4. Champ du projet

4.1. Cadre stratégique (➔ souvent sans objet pour le projet de synthèse)

Faire la synthèse des relevés de décision des comités, de l'organisation générale, des principales échéances, des développements prioritaires, des contraintes et des variantes à envisager ainsi que les moyens à mettre en œuvre.

4.2. Objectifs de gestion (Détailler le point 1.3)

Présenter de manière synthétique les objectifs et orientations de gestion de l'application.
➔ Hiérarchiser et prioriser les objectifs fonctionnels.
Présenter le découpage fonctionnel s'appliquant au projet à partir de l'analyse des flux, des processus et des données. Faire le graphe des flux (Type élément du MCT de Merise) à l'intérieur de chacun des domaines.
Evaluer l'impact sur l'existant.

4.3. Orientations d'organisation (➔ souvent sans objet pour le projet de synthèse)

Faire la synthèse des orientations d'organisation. Construire un tableau mettant en évidence les populations concernées (catégorie de personnel (production, gestion, décision), les niveaux hiérarchiques, les métiers, les fonctions) et celles exclues. Recenser les éléments d'organisation qu'il reste à préciser. Présenter une

vue organisée des traitements recensés (traitements associés aux différents types d'acteurs des différents types de site concerné).

4.4. Options relatives à l'architecture technique

Réaliser une cartographie succincte de l'existant applicatif.
Lister les options structurantes pour la définition de l'architecture technique (répartition des données et des traitements, pages web dynamiques, interactives, animées, transactions financières sécurisées, ...).
Schématiser l'architecture technique cible en montrant les différentes options techniques possibles.
➔ Comparer et justifier votre proposition technique avec avantages et inconvénients.

4.5. Interfaces avec d'autres applications

Présenter les interfaces avec les applications existantes, les progiciels et les projets en cours.
Identifier les données reçues en amont et celles transmises en aval de l'application.
Visualiser les interfaces à l'aide d'un schéma.
Ce point *ne concerne pas du tout* l'interface graphique d'une application ou d'un site web.

4.6. Contraintes

Lister les contraintes organisationnelles, humaines, techniques, financières, de calendrier ...
Préciser les contraintes relatives au choix et à la mise en œuvre d'un progiciel.
Analyser l'impact sur le déroulement du projet

5. Plan d'actions

5.1. Démarche de développement

Présenter les différentes étapes importantes du projet en se basant sur le cycle de développement d'un système d'information : étude d'opportunité, étude préalable, étude détaillée, étude technique, réalisation, mise en œuvre, les résultats attendus, les points clefs de décision et validation.

5.2. Calendrier prévisionnel (➔ avec MS-Project et G. Espaze)

Présenter l'enchaînement des étapes et délais de réalisation définis au point 5.1 aux dates prévues par l'équipe.

5.3. Organisation du projet

Présenter les membres des différents comités de décision du projet et l'organigramme de l'équipe projet (structure hiérarchique et missions des membres de l'équipe).
Préciser les éventuels intervenants extérieurs (expert, responsable d'entités, ...) et leurs relations avec l'équipe.
Préciser les matériels, logiciels utilisés autant dans l'aspect réalisation technique que dans les outils bureautiques de suivi de projet.
Préciser les règles de fonctionnement interne de l'équipe projet (fréquence de réunion, organisation de la documentation collectée et produite, organisation des répertoires réseau, ...)

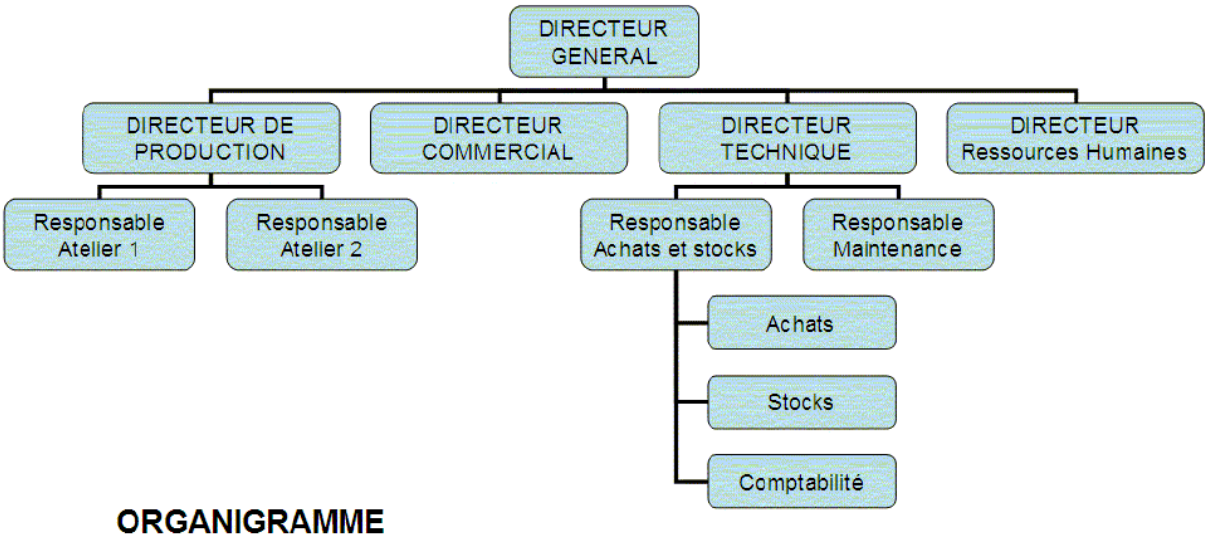
6. Rentabilité économique du projet

ANNEXES (à adapter, à étoffer en fonction des projets)

1 : Sujet original du projet de synthèse
2 : Comptes rendus de réunions (tous les comptes rendus, jusqu'au jour de la soutenance)
3 : Documents ou liste des documents concernant l'analyse de l'existant et son analyse critique
4 : Comparatif technique (avantages / inconvénients) pour justifier le choix d'un langage, d'un outil ... ■

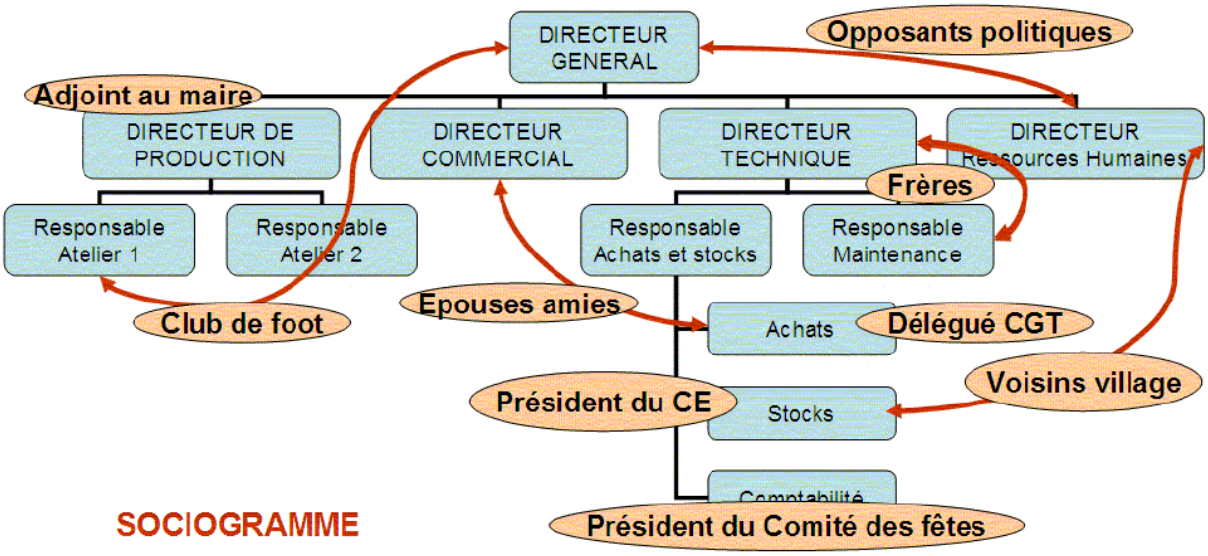
ORGANIGRAMME

Un organigramme est un schéma représentant l'organisation générale d'une entreprise, en faisant ressortir les attributions et les liaisons hiérarchiques de ses divers éléments.



SOCIOGRAMME

Un sociogramme est un schéma qui vise à représenter les relations interindividuelles au sein d'un groupe. Dans l'exemple ci-dessous, les flèches du sociogramme ont été rajoutées par-dessus l'organigramme.



Conclusion : les relations professionnelles sont superposées aux relations sociales des individus.

CONDUITE DE RÉUNION : PHASES, ACTEURS, OUTILS

LES PHASES

L'avant-réunion

Organisation de la réunion
- détermination de la bonne date (allers retours successifs avec les participants)
- définition de l'ordre du jour
- répartition des rôles entre personnes de l'équipe :
  - ① animateur de la réunion, ② secrétaire de séance, ③ observateur

Rédaction de la convocation
Diffusion de la convocation (E-mail, papier)
Vérification de la réception de la convocation, et de la disponibilité des participants.

La réunion

Accueil
Lecture de l'ordre du jour (avec indication des durées prévues)
Expression des attentes de chacun par rapport à la réunion
(avec éventuellement complément à faire au point "autres questions" ou "questions diverses")
Validation du compte-rendu de la réunion précédente
Points de l'ordre du jour
Questions diverses
Plan d'actions avec durée, date butoir et responsable de l'action
Validation des attentes du début de réunion
Date de la prochaine réunion
Remerciements pour la participation de chacun.

L'après-réunion

Réunion de debriefing à chaud entre les membres de l'équipe
Rédaction, validation, diffusion du compte-rendu

Les acteurs

Le chef de projet gère le fond de la réunion

valide les personnes invitées,
valide l'ordre du jour et les personnes en diffusion,
veille à l'intégration de la réunion dans le processus de projet,
maîtrise tout le déroulement de la réunion,
contrôle, gère, prend en compte sur le fond, les conflits pendant la réunion,
valide le compte-rendu et les personnes en diffusion.

L'animateur de la réunion gère la forme de la réunion

⇨ Quelques jours avant la réunion :
veille à la présence des participants et à la bonne réception de l'ordre du jour
veille à la disponibilité et à la disposition de la salle
s'assure de la disponibilité des équipements nécessaires : table, chaises, rétro ou vidéo-projecteur, documentation, boissons, ...

⇨ Le jour de la réunion :
arrive en avance pour préparer la salle
installe le matériel adéquat (vidéo-projecteur, paper-board avec feutres qui marchent, scotch, ...)
accueille les participants, déroule les points de l'ordre du jour
distribue et gère le temps de parole des participants
gère le temps total de la réunion
gère les conflits entre les participants mais ne les résout pas (rôle laissé au chef de projet)
théoriquement ne prend pas part sur le fond de la réunion.

⇨ Après la réunion :
remet la salle en l'état
prend part au debriefing suivant la réunion (évaluation)
peut participer à la validation du compte rendu de la réunion.

Le secrétaire de séance
prend connaissance de l'ordre du jour avant la réunion
travaille le fond du sujet de la réunion
prend les notes pendant la réunion
intervient en réunion pour préciser les termes à utiliser pour le compte rendu
rédige le compte rendu
fait valider le compte-rendu au chef de projet
assure la diffusion du compte-rendu.

L'observateur de séance
pendant la réunion, observe le comportement des participants
peut intervenir pour aider l'animateur à répartir le temps de parole
peut intervenir lors d'un conflit pour relater des situations non prise en compte par le chef de projet ou par l'animateur
pendant le debriefing, analyse le déroulement de la réunion et en tire des leçons pour améliorer les réunions futures.

Les participants
ont été convoqués à la réunion suffisamment à l'avance
participent à la réunion
reçoivent le compte-rendu validé de la réunion dans des délais raisonnables ...
PARTICIPANT EXCEPTIONNEL comme un expert technique venu pour expliquer au groupe un point particulier de sa science.

Les supérieurs hiérarchiques ou collatéraux
sont informés de l'organisation de la réunion par la convocation
autorisent ou non la participation des membres de leur équipe
peuvent recevoir le compte-rendu
sont remerciés de la disponibilité de leurs collaborateur aux réunions.

LES OUTILS

Les modèles de document (type modèle Word *.dot)
Particulièrement utiles, ils permettent facilement de :
- faire une check-list pour chaque activité, et de ne rien oublier
- gagner du temps précieux en évitant de réinventer la roue à chaque fois
- enrichir la base de connaissance de l'équipe en améliorant le modèle précédent
- donner une identité visuelle au projet
- constituer un élément de repère du projet

Informations dans une convocation à la réunion
titre du projet ou logo pour identification visuelle rapide
date, heure, lieu et durée de la réunion
ordre du jour précis avec durée de chaque point
liste de diffusion de la réunion (membres participants et membres en copie, avec mention du service ou de la responsabilité exercée)
éventuellement réflexion préalable
éventuellement documents joints pour étude préalable
éventuellement documents à apporter (agenda personnel, documentation technique, anciens compte rendus ...)

Informations dans un compte rendu de réunion
rappel de la convocation avec les présents, les absents, et l'ordre du jour
signatures de validation du compte-rendu si besoin
résumé des différents points abordés
date prévue de la prochaine réunion. ■

BRAIN STORMING

1) OBJECTIFS DU BRAIN STORMING

Aider une personne (le client du brain storming) à régler un problème, en utilisant les idées des uns et des autres émises en toute liberté.

PHASES	ACTEURS	ACTIONS
Introduction	Animateur	explique les règles
	Client	introduit le débat et pose la question
Expression	Participants	émettent des idées, librement, en vrac, en toute créativité
	Animateur	note toutes les idées émises
Tri Synthèse	Animateur	rassemble les idées par thèmes
	Client	donne une priorité aux idées retenues pour étude

2) REGLES

Pour bien fonctionner, le brain storming exige que les participants se plient à certaines règles :

- La critique est interdite
    - Critique des idées des autres (la censure) ou
    - critique de ses propres idées (auto-censure).
- L'imagination la plus folle est la bienvenue
    - Toutes les idées, les plus extravagantes, les plus farfelues sont les bienvenues.
    - Elles sont autorisées, espérées, attendues : c'est la phase de créativité ...
- Il faut jouer avec les idées
    - Quand une idée est émise, n'importe qui peut la reprendre, la déformer, l'associer pour en produire une nouvelle.
    - On avance et on construit sur les idées des autres.
    - C'est la grande richesse, l'atout majeur, le grand apport du groupe.
- On recherche le maximum d'idées
    - Le but est d'en produire le plus grand nombre dans le temps imparti.
    - On a plus de chances d'avoir une bonne idée sur 70 idées émises que si on n'en a produit que 2 ...

3) LA QUESTION DU BRAINSTORMING

Elle doit être simple, concrète et facile à comprendre. ■

BIBLIOGRAPHIE ET LIENS INTERNET

BIBLIOGRAPHIE SUR LA GESTION DE PROJET

Collection Carrés rouges, « L'essentiel de la gestion de projet » par Roger Aïm chez Gualino éditeurs (mai 2005)

« Techniques de planification de projet » par Gilles Valet (juillet 2003)
« Techniques de suivi de projet » par Gilles Valet (avril 2003)
« Techniques d'analyse suivi de projet » par Gilles Valet (mars 2003)

Collection Que sais-je ? « Anthropologie d'un projet » par Jean-Pierre Boutinet (1992)

Collection Formation Permanente «Animer et gérer un projet » par Lionel Bellenger et Marie-Josée Couchaere (Septembre 1995)

LIENS VERS LES SITES DE GESTION DE PROJET

www.dsi.cnrs.fr\conduite-projet\phasedefinition\gestion-de-projet\charte-projet\Default.htm
http://www.sitecollector.com/projetsinformatiques/
http://www.commentcamarche.net/ rubrique Gestion de projet

LIENS SUR SITES "PHP" (favoris des étudiants)

www.easyphp.org : installation simplifiée du serveur Apache ainsi que de PHP et MySQL

www.php.net

www-fr.mysql.com : Utilisation de PHP et MySQL couplés au serveur IIS de Microsoft

www.phpmylinux.net : Programmation PHP

www.phpdebutant.org : Apprentissage très complet du PHP

www.linuxmag-France.org/vrac/sql1.HTML/ : Programmation en SQL

LIENS SUR SITES "VBA" (favoris des étudiants)

www.netalya.com/fr/reseaux2.asp : Communication entre 2 applications

www.vbfrance.com/

perso.wanadoo.fr/jean.sanguinetti/ : Cours sur VBA

ibelgique.ifrance.com/OfficeAssistant/ : Cours et exemples

intendant.free.fr/vba.thm :Compléments VBA : procédures

www.reims.iufm.fr/produits.vba.pdf : Cours de base

bidou.developpez.com/faqvba/

GESTION DE PROJET : LOIS DE GOLUB

Loi N°1
Aucun grand projet n'est jamais mis en place dans les délais, dans les limites du budget, avec le même personnel qu'au départ ... Et le projet ne fait pas ce qu'il est censé faire non plus ...
Il est fort improbable que le vôtre soit le premier !

> Corollaire N°1
> Les bénéfices seront inférieurs aux estimations ..., si on a pensé à en faire !
>
> Corollaire N°2
> Le système sera finalement mis en place, le sera avec du retard et ne fera pas ce qu'il est censé faire
>
> Corollaire N°3
> Il coûtera plus cher mais sera une réussite technique !

Loi N°2
L'un des avantages de fixer des objectifs vagues à un projet, c'est que vous n'aurez pas de difficulté à estimer les dépenses correspondantes.

Loi N°3
L'effort nécessaire pour redresser le cap croît géométriquement avec le temps (cf études IBM).

> Corollaire N°1
> Plus vous attendez pour définir les objectifs, plus c'est difficile.
>
> Corollaire N°2
> Après l'installation, c'est trop tard !
>
> Corollaire N°3
> Faîtes le maintenant !

Loi N°4
Les buts, tels que les entend celui qui les décide, seront compris différemment par chacun des autres.

> Corollaire N°1
> Si vous expliquez avec une clarté telle qu'il soit impossible que qui que ce soit ait mal compris, ce sera quand même le cas de quelqu'un.
>
> Corollaire N°2
> Si vous faîtes quelque chose qui, vous en êtes sur, recevra l'approbation de tous... quelqu'un n'aimera pas ça!

Loi N°5
Seuls les bénéfices sont réels.
Or les bénéfices immatériels ne sont pas mesurables.
Donc, les bénéfices immatériels ne sont pas réels.

Loi N°6
Plus grande est la complexité technique d'un projet, moins vous avez besoin d'un technicien pour le diriger.

> Corollaire N°1
> Trouvez le meilleur manageur possible, il trouvera le technicien.
>
> Corollaire N°2
> Le contraire n'est presque jamais vrai.

Loi N°7
Un projet mal planifié prendra 3 fois plus de temps que prévu pour réussir.
Un projet bien planifié prendra seulement 2 fois plus de temps.

Loi N°8
S'il y a un risque que quelque chose marche mal, ça marchera mal ...

> Corollaire
> S'il est impossible que quelque chose marche mal, ça marchera mal quand même.

Loi N°9
Quand les choses vont bien, quelque chose ira mal.

> Corollaire N°1
> Quand les choses ne peuvent pas réellement devenir pires, elles le deviennent ...
>
> Corollaire N°2
> Quand les choses semblent aller mieux, c'est que vous avez oublié quelque chose.

Loi N°10
Les équipes de projet détestent les comptes rendus hebdomadaires d'avancement des travaux parce que ceux-ci mettent trop vivement en lumière l'absence de leurs progrès.

Loi N°11
Les progrès progressent rapidement jusqu'à 90 % de leur achèvement ...
Puis ils restent achevés à 90 % pour toujours.
(Syndrome des 90%)

Loi N°12
Si on laisse le contenu d'un projet changer librement, le taux de changement dépassera le taux d'avancement.

Loi N°13
Si l'utilisateur ne croit pas au système, il créera un système parallèle.
Ni l'un ni l'autre ne fonctionneront bien.

Loi N°14
Les bénéfices sont fonction de l'audit a posteriori.

> Corollaire
> L'audit indépendant a posteriori fournit à l'équipe une motivation importante pour livrer un bon système dans les délais.

Loi N°15
Aucune loi n'est immuable ...■

28 LE MONDE INFORMATIQUE • N° 989 • 4 juillet 2003

Gestion de projets Le pilotage plébiscité en France

Les décideurs européens estiment que piloter les projets informatiques permet de réduire les risques et facilite les déploiements.

Les Français sont de grands supporters du pilotage de projets informatique, six décideurs informatiques sur dix ayant déjà eu recours à cette méthode. C'est en tout cas l'une des conclusions de l'étude commandée par Intel auprès de Rethink Research Associates (*), et réalisée dans l'Hexagone ainsi que chez trois de nos voisins européens (Allemagne, Suède et Royaume-Uni). Si, en Suède, les décideurs informatiques appliquent le pilotage de projets dans les mêmes proportions que leurs homologues français (62 %), ils ne sont plus que 53 % dans ce cas au Royaume-Uni et 52 % en Allemagne. Sur le plan qualitatif, plus de la moitié des Français interrogés estiment que le pilotage de projets informatiques génère beaucoup de valeur, contre 46 % en moyenne. Les plus sceptiques sont les Allemands : seuls 40 % d'entre eux attribuent une grande valeur ajoutée à la méthode. Pour les décideurs français, le pilotage de projets informatiques permet surtout de réduire les risques (92 % de citations) et de faciliter les déploiements (94 %). Respectivement, la moyenne sur les quatre pays pour ces deux items est de 77 % et 74 %, le premier avantage (83 % de citations) devenant la découverte de problèmes potentiels avant qu'ils ne surviennent (89 % de citations en France).

Les problèmes de budget restent le premier frein au pilotage de projets.

Non seulement les Français sont les plus enthousiastes mais ils sont aussi ceux qui rencontrent le moins de barrières à l'emploi de cette méthode : 65 % d'entre eux estiment qu'il n'existe aucune limite dans leur entreprise, contre une moyenne sur les quatre pays de 36 %. Les plus mal lotis sont les Britanniques : 88 % des répondants d'outre-Manche identifient des barrières au pilotage des projets informatiques. Globalement, le budget constitue le principal obstacle, en particulier en France (*voir schéma ci-contre*).

Les projets requérant prioritairement un pilotage par un expert extérieur sont très différents dans chacun des pays de l'enquête, mais la France est proche de la moyenne. Celle-ci s'articule autour de l'optimisation des applications (67 %), devant les services Web (64 %) et la consolidation de serveurs (61 %). En France, c'est ce dernier item qui remporte le plus de citations (82 %), devant les deux autres (respectivement 75 % et 78 %). En Suède et au Royaume-Uni, l'item le plus souvent cité est la migration de systèmes, avec des taux respectifs de 76 % et 69 %. ●

BERTRAND LEMAIRE

LES PRINCIPAUX FREINS AU PILOTAGE DE PROJETS

	France	Allemagne	Suède	Royaume-Uni
Budget insuffisant	89%	72%	74%	83%
Manque de temps	20%	72%	65%	64%
Faiblesse de l'expertise interne	14%	52%	34%	42%
Problèmes de sous-traitance	11%	36%	31%	52%
Manque d'appuis de la DG	9%	31%	34%	35%

Total supérieur à 100 : plusieurs réponses possibles

SOURCE : RETHINK RESEARCH ASSOCIATES

(*) Enquête téléphonique réalisée en mars et avril 2003 auprès de 400 décideurs informatiques, à raison de 100 dans chacun des quatre pays étudiés : France, Allemagne, Suède, Royaume-Uni.

Le pilotage de projet ...	France	Allemagne	Suède	Royaume-Uni
Est pratiqué	62 %	52 %	62 %	53 %
Est estimé générer de la valeur	54 %	40 %	49 %	49 %
Permet de réduire les risques	92 %		Moyenne 72 %	
Permet de faciliter les déploiements	94 %		Moyenne 67 %	
Permet de découvrir des problèmes potentiels	89 %		Moyenne 81 %	

N° Tâche	Date	**Quoi ? Actions en cours - Prochaines étapes**	Priorité (1-2-3)	Combien de temps ?	Par qui ?	Pour quand ?	Fait le

Date	**POINTS CRITIQUES DU PROJET - POINTS BLOQUANTS**	résolu le